

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.Р.Руйга
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.12 «Финансовый менеджмент»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРЕМА» ГОСТИНИЦА «КОЛОС»)

Пояснительная записка

Руководитель	_____	Г.Ф. Яричина
Выпускник	_____	А.В. Горяинова
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. Р. Руйга

« ____ » _____ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Горяиновой Александре Викторовне

Группа УБ 13-07

Направление (специальность) 38.03.02.01.12 «Финансовый менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы управления расходами предприятия (на примере ООО «Према» Гостиница «Колос»)

Утверждена приказом по университету № 1863/с от 14.02.2017 г.

Руководитель ВКР Г.Ф. Яричина, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- официальные сборники Федеральной службы государственной статистики о тенденциях развития гостиничной отрасли России, за период 2012-2016 гг.;
- внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности ООО «Према» Гостиница «Колос» за период 2012-2016 гг.;
- материалы научных и специализированных журналов по экономике и финансам, касающиеся вопросов формирования и оценки систем управления затратами на предприятии и др.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование тенденций и проблем развития рынка гостиничных услуг России.
- 2 Анализ эффективности системы управления расходами ООО «Према» Гостиница «Колос».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления расходами ООО «Према» Гостиница «Колос».

Перечень иллюстративного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Состояние и тенденции развития рынка гостиничных услуг России и города Красноярск;

- Исследование проблем и практики снижения затрат на предприятиях гостиничного бизнеса;
- Положение ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг города Красноярска;
- Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- Анализ динамики и структуры затрат ООО «Према» Гостиница «Колос»;
- Обоснование необходимости мероприятий по снижению затратами на предприятии;
- Выявление резервов для снижения затрат на оказание услуг;
- Разработка системы мероприятий по снижению затрат;
- Оценка эффективности внедрения мероприятий по снижению затрат ООО «Према» Гостиница «Колос».

Руководитель ВКР

Г. Ф. Яричина

Задание принял к исполнению

А.В. Горяинова

«12» декабря 2016 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы управления расходами предприятия (на примере ООО «Према» Гостиница «Колос»))» содержит 101 страницу текстового документа, 2 приложения на 4 страницы, 70 использованных источников, 28 рисунков, 35 таблиц, 11 формул.

СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ, ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА, ОКАЗАНИЕ УСЛУГ, СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ, ВЫЯВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ.

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «Према» Гостиница «Колос».

Цель исследования – обоснование необходимости внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления расходами и снижения расходов, оценка этих мероприятий для ООО «Према»

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- проанализировать современное состояние и тенденции развития отрасли;
- оценить положение ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг города Красноярск;
- исследовать экономико-хозяйственную деятельность предприятия;
- обосновать необходимость разработки мероприятий по снижению затрат предприятия;
- оценить эффективность внедрения мероприятий по снижению затрат и совершенствованию системы управления расходами ООО «Према».

В результате исследования были проанализированы проблемы и практика снижения затрат на предприятиях гостиничного бизнеса, определена динамика и структура затрат ООО «Према», выявлены резервы для снижения затрат, разработан комплекс мероприятий по эффективному управлению расходами, произведена оценка этих мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Исследование тенденций и проблем развития рынка гостиничных услуг...	5
1.1 Обзор рынка гостиничных услуг России и Красноярского края.....	5
1.2 Сравнительная оценка подходов к управлению расходами организации.....	15
1.3 Положение ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг города Красноярска.....	28
2 Анализ эффективности системы управления расходами ООО «Према» Гостиница «Колос».....	37
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	37
2.2 Анализ расходов ООО «Према» Гостиница «Колос» на оказание гостиничных услуг.....	44
2.3 Анализ системы управления расходами на реализацию гостиничных услуг.....	57
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления расходами ООО «Према» Гостиница «Колос».....	65
3.1 Оценка возможностей оптимизации расходов гостиницы.....	65
3.2 Разработка предложений по совершенствованию системы управления расходами ООО «Према» Гостиница «Колос»	74
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	81
Заключение.....	95
Список использованных источников.....	97
Приложения А-В.....	103

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития конкурентных отношений, когда развиваются новые технологии, есть более экономичное оборудование, организация управления предприятием совершенствуется, то получение прибыли путем увеличения цен становится довольно проблематичным. Сегодня на первый план выходят факторы, которые позволяют завоевать рынок посредством улучшения качества производимой продукции, а также предоставления широкого спектра различных дополнительных услуг.

Развитие гостиничного бизнеса с каждым годом набирает темпы. Гостиничный бизнес развивается, увеличивается конкуренция на рынке, развивается и сама инфраструктура гостиниц. Сегодня Красноярск находится на пике туристической активности – загрузка подавляющего количества гостиниц в городе составляет от 80 до 90%.

Сделать пребывание своих постояльцев максимально комфортным становится приоритетной задачей для предприятий гостиничного бизнеса, именно на это направлена деятельность всех служб гостиницы. Однако обеспечить бесперебойную работу в круглосуточном режиме способны достаточно существенные затраты предприятия.

Анализ затрат в целях формирования оптимальной структуры управления расходами предприятия (при условии сохранения качества предоставляемых услуг) дает возможность снизить цены на услуги. Это однозначно является хорошей возможностью для гостиницы сохранить и даже укрепить свои позиции на рынке.

Актуальность данной работы заключается в отсутствии регулярного детального анализа затрат и затратообразующих факторов ООО «Према» Гостиница «Колос» и в слабой системе управления расходами предприятия.

Целью данной работы является обоснование необходимости внедрения мероприятий для совершенствования системы управления расходами и оценка этих мероприятий для ООО «Према» Гостиница «Колос».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать современное состояние и тенденции развития отрасли;
- оценить положение ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг г. Красноярск;
- исследовать финансово-хозяйственную деятельность предприятия;
- обосновать необходимость разработки мероприятий по снижению расходов на предприятии;
- оценить эффективность внедрения мероприятий по снижению затрат для ООО «Према» Гостиница «Колос».

Объектом данной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Према» Гостиница «Колос»

Предметом данной работы является разработка мероприятий по управлению затратами.

1 Исследование тенденций и проблем развития рынка гостиничных услуг

1.1 Обзор рынка гостиничных услуг России и Красноярского края

На сегодняшний день комплексный рынок гостиничных услуг в комплексе России – один из самых быстро и успешно развивающихся, ежегодно его рост составляет 15-20%. Прежде всего этот рост связан с увеличением числа гостиниц высокого сегмента - 4 звезды и 5 звезд. Однако наиболее востребованными до сих пор остаются двух - и трехзвездочные отели. Согласно данным исследования «Маркет – Аналитика», на данный момент в России насчитывается 13 тыс. гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам; 10 тыс. из них находятся в Москве, 1,5 тыс. – в Санкт – Петербурге и около 1,5 тыс. - в других городах России [43].

Сегодня в России наиболее актуально строительство новых гостиниц, которые со временем способны вытеснить старый фонд. Большие ожидания возлагаются на создание и развитие туристско – рекреационных особых экономических зон. Две зоны будут возведены в Бурятии и Иркутской области, также на Алтае и на Северном Кавказе.

За последние 5 лет число гостиничных учреждений в России выросло на 24,3% и к концу 2014 составило 9 780 гостиниц и аналогичных средств размещения.

Международные гостиничные комплексные бренды, вопреки кризису активно осваивают российский рынок: за 2014 год в стране открылось 37 новых отелей под управлением международных операторов. Общее число таких комплексных отелей составило 137, а согласно заявленным планам, к 2020 году это число должно увеличиться в два раза [43].

Объяснить такой высокий уровень активности российских и иностранных сетей можно большой устойчивостью и гибкостью рынка

гостиничных услуг. Способность гостиничного рынка восстанавливаться быстрее, чем другие сегменты рынка недвижимости позволяет привлекать все больше инвесторов. Некоторые инвесторы уже объявляют о перепрофилировании своих офисных проектов в гостиницы.

На сегодняшний день комплексными ключевыми тенденциями развития рынка гостиничного бизнеса в России являются:[4]

- распространение сферы интересов комплексного гостиничного бизнеса на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями из других отраслей (организации досуга, развлечений, питания, выставочной деятельности и др.);

- развитие демократизации гостиничной комплексной индустрии, способствующей повышению доступности гостиничных услуг для массового потребления;

- усиление специализации гостиничного комплексного бизнеса, позволяющей более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей, учитывая различные признаки;

- глобализация и конкретизация гостиничного бизнеса;

- персонификация и индивидуализация обслуживания, полная концентрация на запросах и потребностях клиентов.

- образование международных гостиничных цепей;

- развитие сети малых предприятий;

- широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику;

- внедрение новых технологий в комплексе в деловую стратегию комплексных гостиничных предприятий, в частности широкое использование сети Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг;

- приток инвесторов в комплексный гостиничный бизнес, постепенное насыщение сегментов жилой, офисной и складской недвижимости;
- ускоренное развитие сегмента гостиничной недвижимости в регионах;
- выход на гостиничный рынок инвесторов, не связанных с гостиничным бизнесом;
- увеличение привлекательности многофункциональных объектов для инвесторов;
- консолидация гостиничного бизнеса.

В России на конец 2014 года насчитывается 9 780 гостиничных предприятий, из них 8 500 составляют гостиницы, по форме собственности преобладающей является частная – 8 900 организаций.[50]

На рисунке 1 представлена динамика объема гостиничного рынка Красноярского края за 2008-2013 гг.

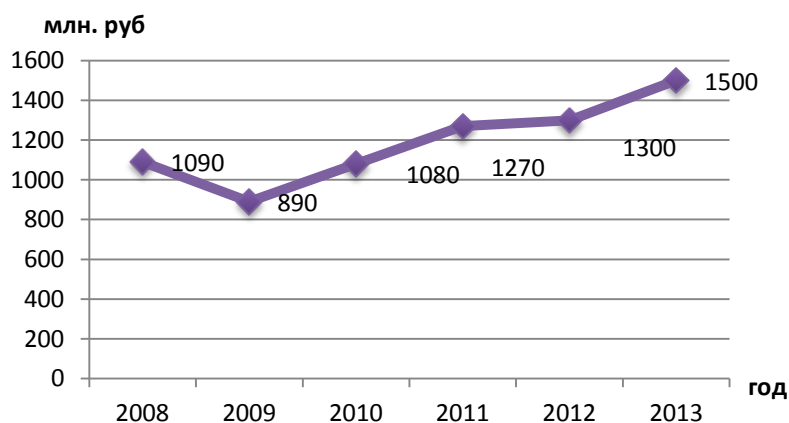


Рисунок 1 - Обеспеченность номерами на 1000 человек (города – миллионики РФ) за 2008-2013 гг., млн. руб.

Проведя анализ данных можно сделать вывод, что к началу 2014 г. Объем рынка увеличился на 50 % (по сравнению с 2008 годом) и составил 1,5 млрд. руб., прирост за 2013 год составил 200 млн. руб.

Многие города России успешно развивают гостиничный бизнес. Появляются новые гостиницы и услуги, повышается их качество, что позволяет привлечь большее количество туристов в страну. Один из городов России – Красноярск, существенно увеличивает свои показатели.

Особой популярностью в краевой столице пользуются мини-отели.

Также в городе Красноярске ежегодно открываются гостиницы премиум класса.

Власти Красноярска уделяют внимание не только строительству гостиниц, но и внешнему виду города. Администрация плотно взялась за ремонт дорог, при котором используются инновационные технологии – укладка асфальта струйно-инъекционным методом.

Сегодня в Красноярске, функционируют около 69 гостиниц. Во время проведения масштабных мероприятий (например, экономического форума в Красноярске), загруженность их составляет 90-100%. Запуск отелей мировых сетей станет отличным стимулом для развития гостиничного рынка города.

На рисунке 2 представлена статистика по обеспеченности номерами на 1000 человек (города СФО, численность более 500 тыс. человек), на конец 2013 года в Красноярске - 2,2 номера на 1000 человек, наш город занимает четвертое место по данному показателю в СФО и шестое место среди городов – миллионников РФ.

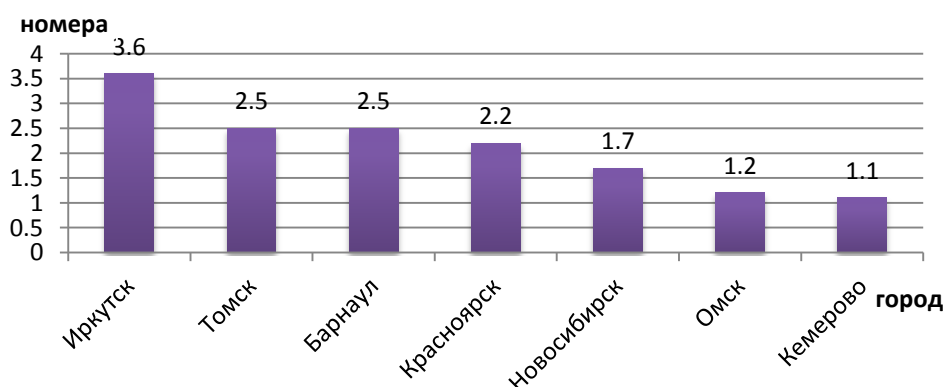


Рисунок 2 – Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города СФО, численность более 500 тыс. чел.), 2013 г., номера [42]

Анализ структуры гостиничного рынка г. Красноярска, показал, что на 1 января 2015 г. большинство отелей не имеют официально подтвержденной категории, исключения составляют гостиницы «Октябрьская» (3*) и «Красноярск» (3*) и первая гостиница международного класса – Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4*), в процентном соотношении категория 3* составляет 6%, категория 4* – 3%, большинство гостиниц категории не имеют – 56% (19 отелей). Средний уровень загрузки в 2014 г. составил 51%, при этом для гостиниц 4* – 60%, для гостиниц 3* – 54% (таблица 1).[4]

Таблица 1 – Основные показатели рынка гостиничной недвижимости г. Красноярска на 01.01. 2015 г.

Основные показатели	3*	4*
Средняя продолжительность пребывания, дней	2 – 2,5	1,5 – 2
Количество сертифицированных гостиниц, ед.	2	1
Номерной фонд, номеров	349	259
Средний уровень загрузки, %	54	60

Распределение по районам города в комплексе следующее: гостиницы более 100 номеров расположены в основном либо в Центральном районе города (5 отелей), либо в Советском («новый» центр) – 2 отеля; по 1 гостинице в Свердловском и Кировском районах на основных магистралях («Амакс» на ул. А. Матросова и «Восток» на просп. им. газеты «Красноярский рабочий»). Данное распределение по комплексному местоположению говорит о том, что гостиницы ориентированы на бизнесменов, которым необходима доступность транспортной и деловой инфраструктуры, сконцентрированной в центральной части города.

Рынок средств размещения в комплексе Красноярска, как и многих городов-миллионников, представлен в основном гостиницами советского периода и мини-отелями, большинство из которых предлагает низкий уровень сервиса.

В структуре предложения комплексная доля мини-гостиниц составляет более половины от общего объема гостиниц в городе. Следует отметить, что доля мини-гостиниц в общей структуре предложения с каждым годом увеличивается и этот сегмент оказывает все более серьезную конкуренцию полноценным гостиницам Красноярска.

За последние годы комплексный рынок гостиничной недвижимости Красноярска, в основном, пополнялся мини-отелями. В 2011 году в городе были открыты - апарт-отель на 8 номеров «Артепартс», мини-гостиница «Городок» на 10 номеров, завершено строительство второй очереди отеля «Дом Отель» на 36 номеров.

2012 год отметился «бумом» заявленных объектов гостиничной недвижимости разного уровня: это и 3-х звездочный «Hilton», и 5-ти звездочный «Marriott». Город отмечается большой деловой активностью, проводится очень много различных спортивных и деловых мероприятий как российского, так и международного масштаба [24].

Город претендует на комплексное проведение зимней универсиады 2019 года, поэтому тенденции к активному строительству качественного гостиничного фонда вполне обоснованы.

Анализ рынка гостиничных комплексных услуг г. Красноярска через призму количества проданных номеров за 2013г. показал, что лидируют гостиницы с номерным фондом более 100 номеров, лидерами являются – гостиницы «Красноярск», «Сибирь», «Амакс» и «Восток» (загрузка 40–56%), среди гостиниц с количеством номеров 35–100 – гостиница «Октябрьская», «Дом Отель» и «Такмак SPA Отель», загрузка 50–60% .

Лидерами по количеству размещенных гостей являются «Амакс Сити Отель», гостиницы «Красноярск» и «Восток» [2].

Анализ структуры номерного фонда показал, что большинство отелей предоставляют номера стандарт (61% среди всех номеров города) – данные приведены на рисунке 3.

Красноярск является одним из деловых центров Сибири, что подтверждает и структура постояльцев: 82% – это бизнес-гости, 10% – туристы (рисунок 3).

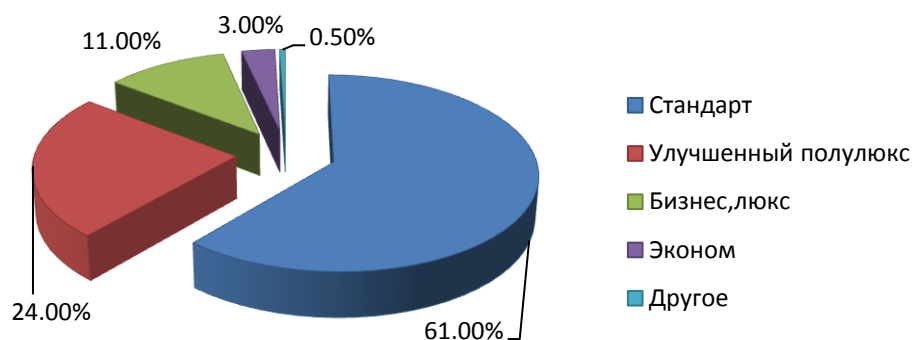


Рисунок 3 – Структура номерного фонда гостиниц г. Красноярск
2016 г.,%

На рисунке 4 представлена структура постояльцев по целям проживания в городе Красноярске в 2016 году.

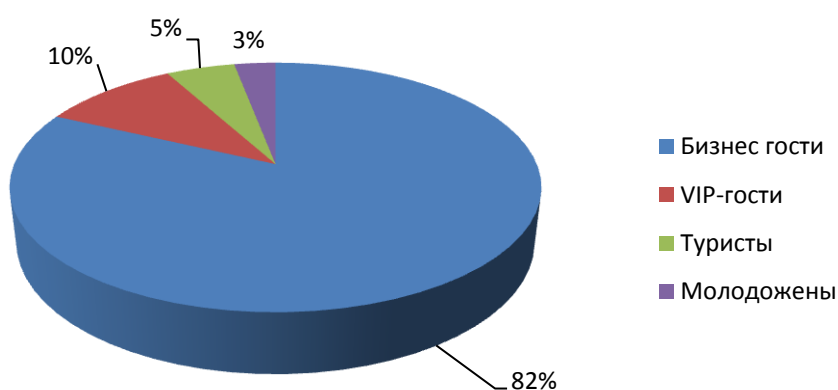


Рисунок 4 - Структура постояльцев по целям проживания в городе
Красноярске в 2016 г, %

Обеспеченность гостиничными номерами Красноярска составляет 2,2 номера на 1 000 жителей. По коэффициенту обеспеченности города гостиничными номерами Красноярск на одном уровне с такими городами России, как Уфа и Самара, где средний уровень обеспеченности составляет около 2,5 номера. На гостиничном рынке Красноярска отмечается незначительное увеличение загрузки гостиниц.

Заполняемость гостиниц растет в большинстве случаев из-за деловых туристов, их общая доля составляет около 82%.

На сегодняшний день Красноярск комплексно является одним из деловых центров Сибири, что подтверждает структура, показанная на рисунке 4: в структуре постояльцев наибольший удельный вес – 82 % занимают бизнес гости, 10 % - так называемые VIP- гости (звезды, политики и т.д.), 5 % - туристы и 3 % занимают молодожены.

Наибольшая загрузка гостиниц города Красноярска наблюдается во время проведения в городе масштабных мероприятий, таких как Красноярский экономический форум, в эти дни загрузка близится к 90-100%. Необходимо отметить высокую загрузку гостиниц в будние дни и спад - в выходные, что объясняется структурой туристического потока – большая часть туристов приезжает в город с деловым визитом в рабочие дни.

Анализ количества проведенных комплексных конференций и количества корпоративных арендаторов города Красноярска показал лидерство в данной области гостиниц «Сибирь» и «Амакс», позиционирующихся как бизнес–отели категории 3*, и «Октябрьская», сертифицированная по категории 3*.

Анализ рынка гостиничных комплексных услуг размещения г. Красноярска показал, что на данном рынке присутствуют как крупные, так и недостаточно крупные гостиницы города, которые располагают, различным по классификации, номерным фондом.

Рассматривая категории номеров гостиничных заведений города, хочется отметить следующее: количество одноместных номеров среднего класса преобладает. Это видно из показателей (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение номерного фонда в гостиницах г. Красноярска в 2016 г. по категориям, ед.

Категория номеров	Общее количество номеров в гостиницах города
VIP-номера	51
Номера повышенной комфортности	305
Одноместные номера среднего класса	427
Двухместные номера среднего класса	314
Одноместные номера II, III категории	150
Двухместные номера II, III категории	214
Трех- и четырехместные номера	54

Стоимость гостиничного номера зависит от категории гостиницы и типа номера (стандартный, номер-люкс, номер-апартаменты и т.п.). Средняя стоимость размещения в двухместном стандартном номере (стоимость включает НДС) в гостиницах категории 4* находится в пределах от 4000 руб. до 6000 руб., в гостиницах категории 3* - от 2100 руб. до 5000 руб. Для отелей уровня 1-2* этот показатель находится в диапазоне от 800 руб. до 2500 руб.

Невысокая ценовая политика играет немаловажную роль у таких потребителей гостиничного сервиса, как путешественники, студенты и молодые пары.

Основные тенденции развития рынка гостиничных услуг г. Красноярска:

1) продолжается строительство нескольких крупных гостиниц международных брендов, после ввода которых номерной фонд города;

2) вырастет более чем на 1 500 номеров, в значительной степени это связано с подготовкой к Универсиаде–2019;

3) реконцепция гостиниц старой постройки (инвестиции 10–15% годового оборота) - за последние несколько лет эта тенденция коснулась почти половины отелей, открывшихся в 60–70-х годах XX века или начавших работать после 2000-х;

4) рост числа малых форматов – хостелов, мини-отелей, гостиниц в квартирах;

5) увеличение доли отелей в составе многофункциональных комплексов (строящиеся объекты) как инструмент диверсификации рисков и повышения доходности;

Обобщая анализ рынка гостиничных услуг г. Красноярска, можно сделать следующие выводы:

1) в 2014 г. гостиничный рынок г. Красноярска стабильно растет, объем рынка превышает 1,5 млрд. руб;

2) среднегодовой уровень загрузки составляет около 51%, во время проведения крупных мероприятий, например, Красноярского экономического форума или турнира по вольной борьбе, гостиницы заселены на 90–100%;

3) доля номеров типа «Стандарт» составляет 61%;

4) основные постояльцы гостиниц – бизнесмены (82%);

5) в городе 20 крупных гостиниц (номерной фонд от 35 номеров) и около 10 мини– отелей и хостелов;

6) гостиничный рынок Красноярска прирастает за счет мини-отелей и хостелов, например, в 2014 г. на рынок зашел сетевой хостел «Достоевский», а «Дом Отель» организовал собственную сеть из трех гостиниц разного формата;

7) международные операторы активно осваивают гостиничный рынок г. Красноярска: в 2014 году открылся Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4*), построен Ibis (3*), достраиваются Novotel (4*) и Marriott (5*).

1.2 Сравнительная оценка подходов к управлению расходами организации

Анализ расходов предприятий комплексного гостиничного бизнеса в комплексных целях формирования их оптимальной комплексной структуры, а также снижения комплексной себестоимости (при условии сохранения качества предоставляемых услуг) позволяет снизить комплексные цены на услуги, что при прочих равных условиях дает возможность гостинице укрепить свои комплексные позиции на рынке.

Анализ себестоимости услуг в комплексных целях оптимизации, повышения комплексной конкурентоспособности услуг по комплексному предоставлению и в конечном счете получения комплексной прибыли и обеспечения комплексного устойчивого финансового состояния является приоритетным направлением комплексной деятельности финансовой службы гостиницы.

Выделяют следующие задачи комплексного управления затратами:

- 1) выявление необходимости затрат и отдача от них;
- 2) расчет затрат по отдельным направлениям деятельности предприятия (возможный отказ от неэффективных направлений);
- 3) калькулирование необходимых затрат на единицу продукции;
- 4) выявление отклонений и причин отклонения фактических затрат от плановых;
- 5) поиск возможных резервов снижения затрат на различных этапах производства продукции без ущерба основным свойствам товара.

Все существующие методы комплексного управления затратами предполагают комплексный расширенный анализ затрат и комплексное управление ими. Выделяют следующие концепции методов управления затратами: функционально-производственную, нормативную, дифференцированную, стратегическую концепции. Рассмотрим особенности данных концепций в таблице 3.

Таблица 3 – Концепция методов управления затратами

Концепция	Основные идеи	Ученые
Функционально-производственная	Создание системы обеспечения комплексной информативности о затраченных средствах контроля использования. Все затраты делятся на постоянные и переменные. Установлена связь между затратами на производство изделия и его себестоимостью.	Джон Матер Фелс Эмиль Гарке
Нормативная	Нормирование производственных процессов. Определение эффективности каждого процесса. Оценка соответствия нормам. Нормирование и оценка эффективности по участкам производства. Выделение расходов, которые не могут быть непосредственно отнесены на единицу продукции, расходов, связанных с закупкой сырья; реализацией готовых изделий.	Джордж Пеплер Джон Манн
Дифференцированная	Разделение производственных участков на несколько производственных центров и распределение расходов между ними на основе отработанного времени. В основу себестоимости закладываются только условно-переменные издержки, а косвенные не включаются в себестоимость, так как они не зависят от процесса производства.	Александр Гамильтон Черч Джонатан Харрисон

Окончание таблицы 3

Концепция	Основные идеи	Ученые
Стратегическая	Изменение системы учета, направленное на повышение его роли в обосновании управленческих решений. В основу управленческих решений положены отклонения от графиков работ и стандартов	Г. Форд А. Хауэлл С.Р. Соуси
	Учет затрат по функциям, бюджетирование, ABC-costing, функционально-стоимостной анализ, анализ цепочки ценностей, система сбалансированных показателей, концепция стратегического позиционирования	Р. Каплан Д. Нортон М. Портер

Важным элементом комплексной концепции являются методы управления, под которыми понимаются комплексные способы воздействия субъекта комплексного управления на объект комплексного управления для достижения поставленной цели. Функция управления – это способ исполнения, осуществления, достижения поставленных целей путем разработки и реализации субъектом управления управленческих решений. Выделяют следующие функции комплексного управления затратами и результатами: планирование, организация, координация, мотивация, контроль, а такие виды экономической работы, как учет и анализ, следует рассматривать как инструменты обеспечения реализации функций.

Рассмотрим наиболее распространенные на российских предприятиях комплексные методы управления затратами, такие как стандарт-кост, директ-костинг, абсорпшен-кост, ABC. Сущность данных методов и их сравнительная характеристика представлены в таблицах 4 и 5 соответственно.

Таблица 4 – Сущность методов управления затратами

Наименование	Сущность метода
Директ-костинг	Постоянные накладные расходы не включаются в себестоимость продукции, а относятся непосредственно на счет прибылей и убытков в том периоде, когда они произошли.
Стандарт-кост	На основе разработанных до начала производственного процесса норм составляются стандартные калькуляции, то есть себестоимость практикуемой продукции устанавливается заранее, а в дальнейшем учитывают фактические затраты, выделяя отклонения от плановых норм. Основная задача, которую ставит перед собой «стандарт-кост» - учет потерь и отклонений в прибыли предприятия, приведение фактических затрат в соответствии с нормами с помощью умелого управления.
Абсорпшен-костинг	Предназначена для исчисления полных затрат. Предполагает распределение все затрат между реализованной продукцией и остатками продукции. При этом расходы подразделяются в зависимости от их функциональной роли на производственные, реализованные и административные
Учет затрат по работам (ABC)	Деятельность предприятия рассматривается в виде процессов или рабочих операций. Сумма затрат предприятия в течение периода или затрат на определенный вид продукции определяется на основании затрат на осуществление совокупности соответствующих процессов и операций.

Каждый из методов имеет недостатки, ограничивающие его применение, и преимущества, что и показано в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика методов управления затратами на предприятии

Наименование	Преимущества	Недостатки
Директ-костинг	1) простота нормирования, планирования, учета затрат; 2) высокий уровень контроля и регулирования себестоимости и отдельных статей затрат; 3) отсутствие сложных расчетов распределения постоянных затрат по видам продукции;	1) не позволяет определять средние затраты на производство продукции, что отрицательно сказывается на выработке политики в области ценообразования; 2) выводит накладные расходы из сферы управления затратами

Окончание таблицы 5

Наименование	Преимущества	Недостатки
Стандарт – кост	1) позволяет оперативно (а не в конце периода) комплексно приблизительно определить полную себестоимость отдельных видов продукции, что важно для установления политики ценообразования на предприятии; 2) позволяет определить влияние комплексное на финансовые результаты отклонений по различным видам затрат	1) сложность расчетов стандартов и нормативов в рыночных условиях 2) плохая адаптация к инновациям
Абсорпшен-костинг	Позволяет получить представление комплексное обо всех затратах, которые несет организация в связи с производством и реализацией одного изделия	Невозможность эффективного и своевременного управления себестоимостью, что связано с особенностью определения фактической себестоимости только в конце месяца, а также невозможность управления себестоимостью в связи с изменением объема выпуска
Учет затрат по работам (ABC)	1) возможность контроля над затратами в местах их возникновения; 2) оптимизация уровня и порядка распределения накладных расходов 3) точность определения себестоимости и рентабельности отдельных видов продукции	1) сложность системы; 2) повышенный размер затрат на создание и эксплуатацию системы

Для эффективного управления комплексными затратами необходимо следовать определенным принципам, которые позволят увеличить привлекательность предприятия для конечных потребителей в сравнении с конкурентами.

Основными принципами управления комплексными затратами являются:

1) системный подход к управлению затратами. Системное рассмотрение затрат предполагает изучение взаимосвязи различных

элементов затрат. В рамках данного метода эффективность управления затратами оценивается по самому слабому элементу системы;

2) единство методов, практикуемых в комплексе на разных уровнях управления затратами. Заключается в соблюдении единства и соподчиненности используемых критериев эффективности;

3) управление затратами на комплексных всех стадиях жизненного цикла продукции.

Жизненный цикл продукции комплексно включает в себя:

1) процесс создания, разработки, производства, эксплуатации, обращения и утилизации продукта;

2) сопоставление затрат и комплексного качества выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность продукции в комплексе зависит от соотношения цены и качества. Оптимальный баланс между комплексным качеством продукта и затратами на всех стадиях жизненного цикла является отражением грамотного управления затратами на основе исследований и экономических расчетов;

- избежание излишних затрат без которых можно обойтись;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат.

Себестоимость услуг – один из важнейших комплексных экономических показателей деятельности гостиницы, выражающий в денежной форме все затраты, связанные с оказанием услуг. Себестоимость показывает, во что обходятся гостинице оказываемые ею услуги. В себестоимость включаются комплексные перенесенные на услуги затраты прошлого труда (амортизация основных фондов, стоимость материалов, топлива и других материальных ресурсов) и расходы на оплату труда работников гостиницы (заработная плата).

Себестоимость услуг является качественным показателем, характеризующим производственно – хозяйственную деятельность гостиницы.

В себестоимости, как в обобщающем показателе находят свое отражение все стороны деятельности гостиницы : степень технического оснащения гостиницы, уровень организации производства и труда, степень использования номерного фонда, экономичность использования материальных и трудовых ресурсов и другие условия и факторы, характеризующие производственно – хозяйственную деятельность.

Состав затрат для гостиниц определен в Методике планирования, учета и калькулирования себестоимости услуг жилищно – коммунального хозяйства (утв. Постановлением Госстроя РФ от 23 февраля 1999 года №9 с изменениями от 12 октября 2000 г.).

По видам услуг в комплексе затраты гостиниц группируются по элементам затрат и статьям калькуляции. Затраты гостиниц на оказание услуг складываются из следующих элементов:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация имущества;
- прочие затраты (почтово – телеграфные, телефонные, командировочные и т.д.).

Однако классификация затрат комплексно по экономическим элементам не позволяет исчислить себестоимость отдельных видов услуг, установить объем затрат конкретных структурных подразделений предприятия. Группировка затрат по комплексным калькуляционным статьям позволяет определить назначение расходов и их роль, организовать контроль над расходами, выявлять качественные показатели хозяйственной деятельности как гостиницы в целом, так и ее отдельных подразделений, устанавливать, по каким направлениям необходимо вести поиск путей снижения затрат.

В наиболее общем виде номенклатура статей калькуляции гостиниц может быть представлена как :

- основные материалы;
- топливо;
- продукты питания;
- электроэнергия;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация;
- ремонтный фонд;
- ремонт и техническое обслуживание или резерв расходов на оплату всех видов ремонта;
- проведение аварийно-восстановительных работ;
- покупная продукция;
- прочие прямые затраты, в том числе отчисления на оплату работ службы Заказчика;
- цеховые расходы;
- общеэксплуатационные расходы;
- внеэксплуатационные расходы.

Целью анализа себестоимости в комплексе является достижение наивысших результатов с наименьшими затратами, то есть максимальной экономии материальных и денежных ресурсов. Частные цели анализа комплексно состоят в выявлении тенденций изменения данного показателя, определения влияния фактора на его прирост, изучении структуры и динамики затрат по экономическим элементам, калькуляционным статьям, отдельным видам услуг с учетом изменений в производственном процессе, а также в поиске резервов сокращения себестоимости. Конечной целью анализа себестоимости является выявление возможностей снижения себестоимости услуг.

Объектами анализа себестоимости услуг по проживанию в гостинице являются следующие показатели:

1) полная себестоимость услуг по проживанию в целом и по элементам затрат;

2) затраты на 1 рубль объема оказанных услуг;

3) себестоимость каждого отдельного вида услуг;

4) отдельные элементы и статьи затрат.

В задачи анализа затрат на оказание гостиничных услуг входит:

1) оценка динамики и выполнения плана по важнейшим показателям себестоимости;

2) определение факторов, повлиявших на динамику показателей и выполнение плана по ним, а также сумм и причин отклонения фактических затрат от плановых;

3) оперативной воздействие на формирование показателей себестоимости;

4) выявление и мобилизация резервов дальнейшего снижения себестоимости услуг.

Существует 2 способа снижения себестоимости услуг на гостиничном предприятии (рисунок 5).

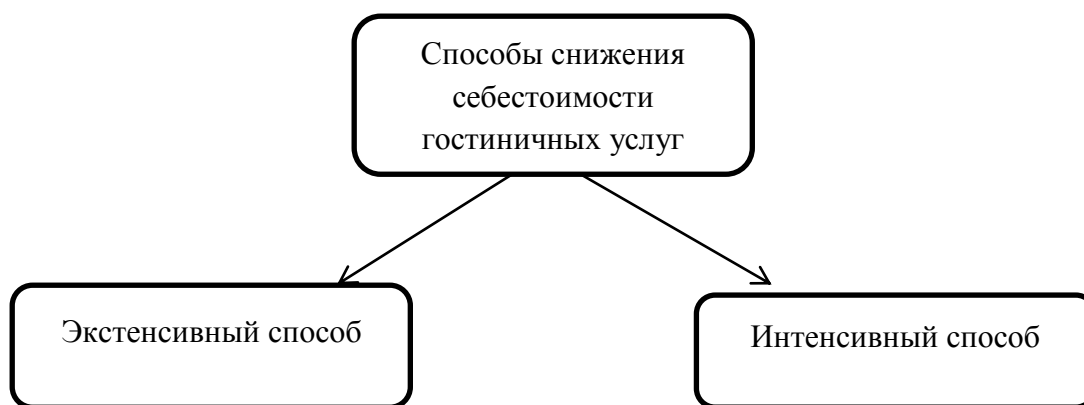


Рисунок 5 – Способы снижения себестоимости услуг гостиничного предприятия

Экстенсивный способ – сокращение затрат, ликвидация обособленных подразделений и т.д.

Интенсивный способ – замена оборудования гостиницы на более производительное, изменение технологии оказания услуг на более продуктивную и прочее.

В экономической литературе комплексно выделяют многочисленные факторы и резервы снижения затрат (элементы регулирования). Во – первых, это повышение технического уровня услуг. Сюда относят внедрение нового, комплексного прогрессивного гостиничного оборудования, улучшение использования и применения сырья и материалов в ресторанах при гостиницах, прочие факторы, повышающие технический и качественный уровень услуг.

К снижению себестоимости гостиничных услуг приводит совершенствование организации производства и труда, а также его оплаты. Достаточно значительную долю в структуре затрат гостиницы занимает оплата труда (в России – 13-14%, а в развитых странах – 20 – 25%). Поэтому актуальна задача снижения трудоемкости оказываемых услуг, роста производительности труда, сокращения численности административно – обслуживающего персонала.

Снижение себестоимости гостиничных комплексных услуг также может произойти в результате изменения в организации услуг, совершенствования управления производством и сокращения затрат на него, улучшения использования основных фондов, улучшение материально – технического снабжения, сокращения транспортных расходов, прочих факторов, повышающих качество услуг.

Процесс управления затратами в комплексе должен быть направлен на интеграцию существующего инструментария управления затратами для создания гибкого, эффективного процесса сокращения затрат на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях соответственно.

В таблице 6 представлена трехуровневая модель управления затратами

Таблица 6 - Трехуровневая модель управления затратами

Временной этап	Уровень управления		
	Оперативный	Тактический	Стратегический
Цель	Поддержание величины затрат на определенном уровне	Сокращение затрат	Сокращение затрат при укреплении стратегической позиции предприятия
Задачи	Получение оперативной информации об изменении величины затрат	Максимизация прибыли предприятия в краткосрочной перспективе	Создание долгосрочных конкуретных преимуществ
Функции	Затраты – функция учета и контроля	Затраты – функция объема производства продукции	Затраты – функция стратегических выборов, связанных со структурными и функциональными факторами
Интеграция инструментов системы управления	Нормирование затрат; учет отклонений фактических затрат от нормативных; анализ причин отклонений; осуществление корректирующих действий минимизации отклонений от нормы	Выявление резервов снижения затрат; разработка программ сокращения затрат; использование выявленных резервов в целях обеспечения экономии затрат путем снижения материалоемкости, фондоемкости, трудоемкости	Оптимизация затрат, учитывающая полный жизненный цикл продукта; анализ цепочки ценностей; анализ затратообразующих факторов; процессно-ориентированное управление; анализ конкурентных преимуществ
Характер управления	Краткосрочное управление; рутинный характер управления; постоянный контроль затрат; создание нормативного учета; использование данных производственного учета	Краткосрочное управление с учетом перспективы; ситуационный характер управления; экономические и инженерные расчеты; использование данных управленческого учета и нефинансовой информации	Долгосрочное управление; стратегическое планирование; анализ и контроль; использование данных стратегического учета наряду с нефинансовой информацией
Результат	Запланированная величина затрат	Снижение величины затрат	Конкурентоустойчивая величина затрат

Залогом успешной реализации комплексной программы мероприятий по сокращению издержек будут:

- качественное планирование и исполнение проекта снижения издержек;
- независимая экспертиза мероприятий в комплексе с привлечением внешних экспертов и консультантов;
- поддержка персонала и комплексная высокая заинтересованность руководства в реализации программы;
- привлечение надежных источников финансирования для реализации затратных мероприятий.

Условием эффективного функционирования комплексной системы управления затратами является мониторинг затрат.

Мониторинг - это постоянный контроль определенного набора экономических показателей, предполагающий работу не только с плановыми и отчетными показателями, но с определением причин и разработкой мер как функцией анализа. Его целью является определение соответствия установленным нормам, соотношениям, тенденциям.

Главная проблема в комплексе в организации эффективного мониторинга — выбор набора показателей, способных служить индикаторами кризисного поля в сфере издержек. Место мониторинга в управлении издержками представлено на рисунке 6.

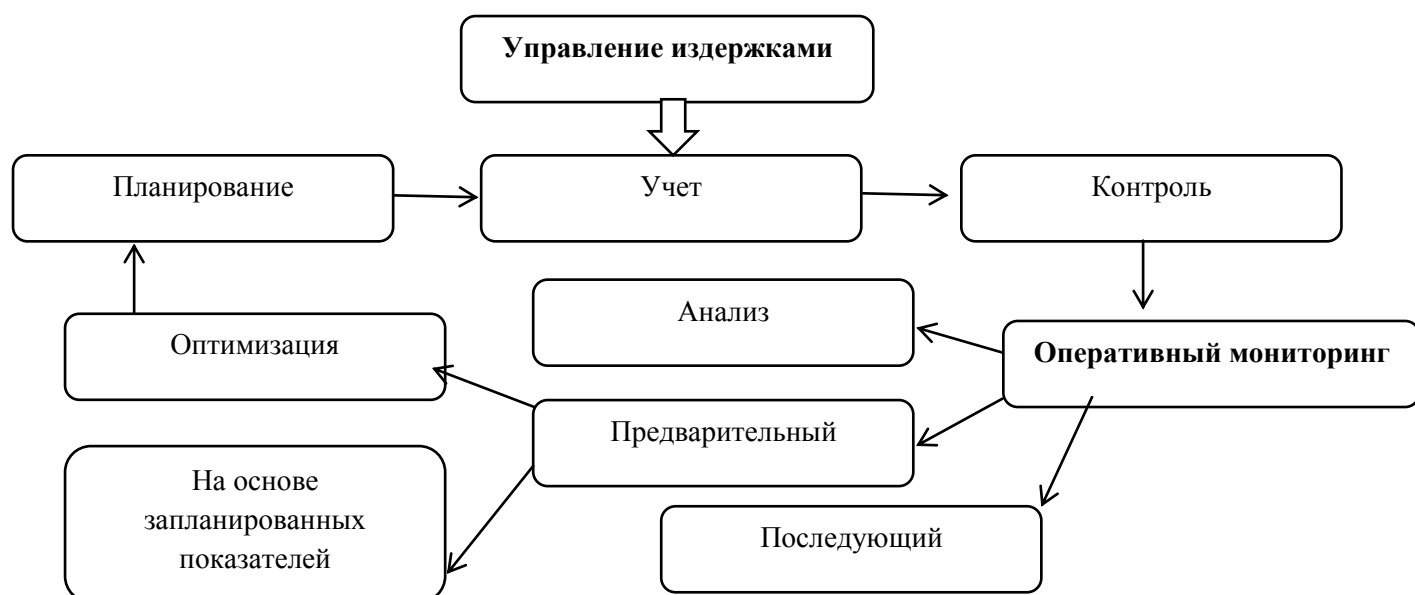


Рисунок 6 – Место мониторинга в системе управления издержками

Процесс мониторинга затрат в комплексе состоит из трех этапов:

- установление стандартов и целей;
- сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами и целями;
- принятие решения.

Оценка эффективности мониторинга в комплексе и системы управления затратами в целом можно осуществлять с помощью абсолютных и относительных показателей оценки.

Для того чтобы комплексный процесс мониторинга был максимально эффективен необходимо связать его с производственными подразделениями организации, осуществлять по установленным объектам аудит и последовательно выполнять организационные условия.

Таким образом, можно сказать, что процесс управления затратами на предприятии достаточно сложен и требует детального анализа внутренней и внешней среды предприятия.

1.3 Положение ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг города Красноярска

Развитие интеграционных процессов в экономике и взаимосвязей между территориями предполагает высокий уровень развития сферы услуг как связующего звена хозяйственного механизма. В настоящее время сфера гостиничного бизнеса представляет собой неотъемлемую часть сферы услуг, она тесно связана с ресторанным бизнесом, торговлей, транспортом и другими отраслями. Согласно данным Всемирной туристской организации на долю рынка гостиничного бизнеса приходится около 9% мирового ВВП, 5% всех налогов, 7% мировых инвестиций, общее число занятых превышает 230 млн человек. Масштабы предложения гостиничных услуг постоянно растут, темпы роста рынка достигают 15-20% в год. Постоянно открывающиеся перспективы делают этот сектор весьма привлекательным для бизнеса.

Гостиница «Колос» является примером классической гостиницы – это отдельно стоящее многоэтажное здание, располагающееся в Центральном районе, имеет 135 номеров со стоимостью от 830-3000 рублей, также имеющее комплекс дополнительных услуг (тренажерный зал, и др.), официально сертифицированное, имеет средний класс звездности – 3*.

Предметом деятельности гостиницы является самостоятельное хозяйствование, направленное на удовлетворение общественных потребностей в продукции и услугах, и извлечение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность гостиниц;
- деятельность ресторанов и кафе;
- оказания комплекса бытовых и сервисных услуг гражданам и юридическим лицам;
- розничная и оптовая торговля;
- оказания услуг местной междугородней и международной телефонной связи;

- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством, в том числе деятельность, направленную на организацию общественного питания.

На сегодняшний день гостиница «Колос» является одним из крупнейших предприятий гостиничного бизнеса города Красноярска. Для наглядности сравнительная характеристика крупнейших гостиниц города Красноярска представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика крупнейших гостиниц г. Красноярска

Название гостиничного комплекса	Адрес	Количество номеров в гостинице, шт.
1. Amaks Сити Отель	ул. Матросова, 2	295
2. Hillton Garden Inn Krasnoyarsk	ул. Молокова, 37	259
3. Красноярск	ул. Урицкого, 94	250
4. Сибирь	ул. Авиаторов, 19	173
5. Огни Енисея	ул. Дубровинского, 80	140
6. Яхонт	ул. Тельмана, 44 к1	135
7. Восток	Пр. им. Газеты Красноярский рабочий	121
8. Дом Отель	ул. Красной Армии, 16а	81
	ул. Красной Армии, 10, стр.5	25
	пр. Мира, 81	17
9. Север	ул. Ленина, 121	101
10. Октябрьская	пр. Мира, 15	99
11. Полет	ул. Аэровокзальная, 16	95
12. Уют	ул. Сурикова, 13	94
13. Такмак SPA Отель	ул. Базайская, 234а	84
14. Колос	ул. Качинская, д. 65	75
15. Кедр	ул. 26 Бак. Комиссаров, 21	51
16. Дворик	ул. Семафорная, 275	48
17. Sky Отель	ул. 60 лет Октября, 94	45
18. Три медведя	ул. Ленинградская, 11	44
19. Метелица	пр. Мира, 14 ст 1	37

Как видно из данных, представленных в таблице 5 гостиница «Колос» находится на 14 месте по количеству номеров. Это говорит о том, что предприятие не может считаться лидером на рынке гостиничных услуг города Красноярск.

Для более полного представления о положении ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг г. Красноярск, необходимо выделить и проанализировать лидеров по размещенным гостям среди гостиниц данного города.

На рисунке 7 представлены лидеры по размещенным гостям в 2016 году.

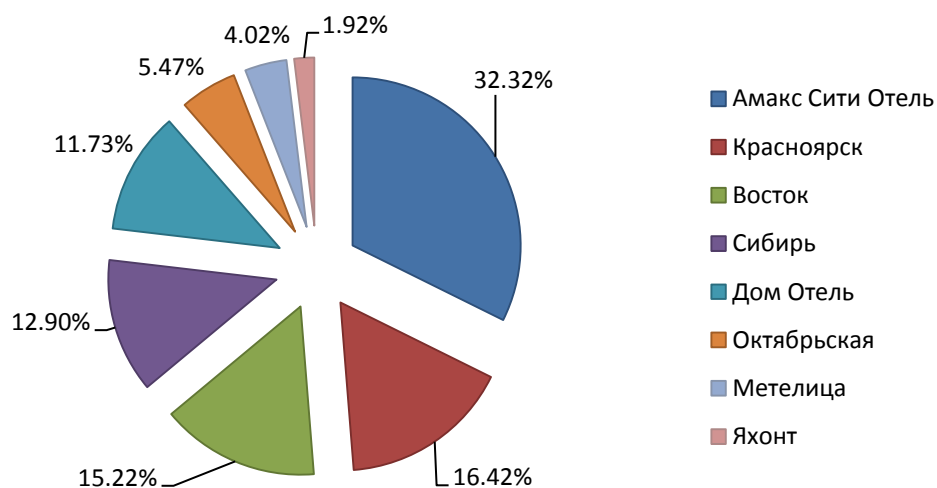


Рисунок 7 – Лидеры среди гостиниц по размещенным гостям в г. Красноярске в 2016 г., %

Как видим, ООО «Према» Гостиница «Колос» по количеству номеров находится на 14 месте на гостиничном рынке г. Красноярск. Так как темп роста отрасли гостиничных услуг является достаточно высоким и развивающимся, на рынке присутствует сильная конкуренция.

Основными конкурентами исследуемого предприятия являются гостиницы «Амакс Сити Отель», «Hillton Garden Inn Красноярск», «Красноярск», «Сибирь», «Огни Енисея».

Также составлять конкуренцию могут гостиницы, находящиеся в одном районе с исследуемым предприятием – Центральным. Это гостиницы «Дом Отель», «Север», «Октябрьская», «Уют», «Метелица».

На рисунке 8 представлены доли гостиниц по размещенным гостям в городе Красноярске.

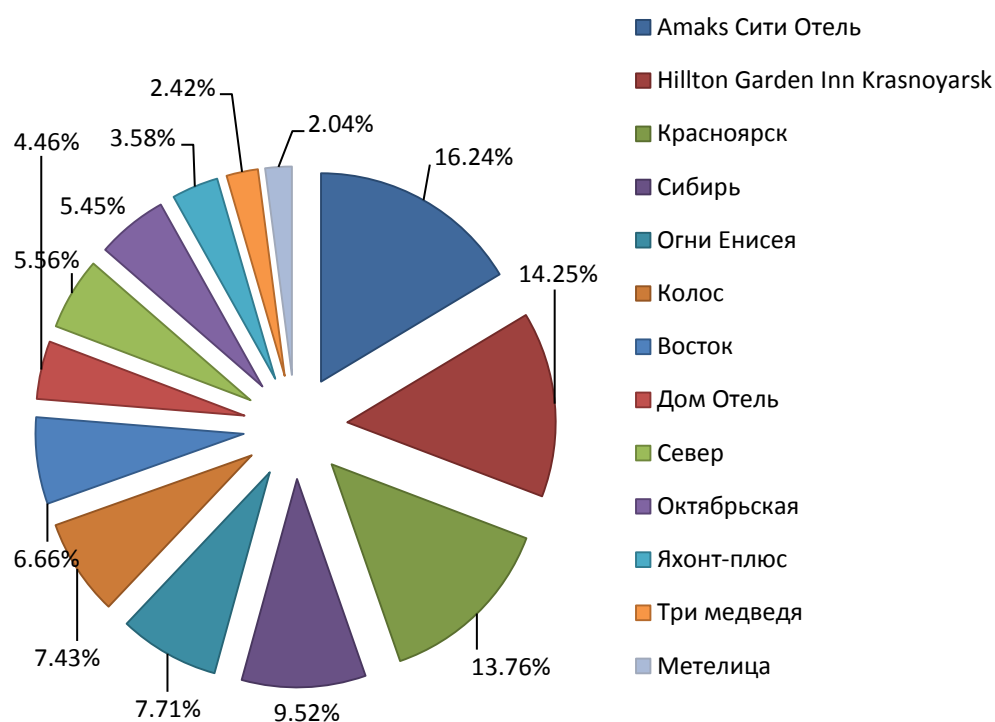


Рисунок 8 – Доли гостиниц г. Красноярска по количеству мест размещения в 2016г.,%

Очевидными конкурентами ООО «Према» являются первые предприятия на рынке гостиничных услуг г. Красноярска, которые и по сей день функционируют - гостиница «Октябрьская» и гостиничный комплекс «Яхонт-плюс».

«Октябрьская» – гостиничный комплекс, расположенный в центре Красноярска. Он имеет высокий уровень обслуживания и превосходное качество сервиса. Это первый в Красноярске и Красноярском крае гостиничный комплекс, прошедший систему классификации гостиниц и других средств размещения на категорию «три звезды» в 2001 году и

подтвердивший свою категорию в 2007, 2012 и в 2015 году. В отеле созданы все необходимые условия для комфортного и безопасного проживания и отдыха, а также для успешного ведения бизнеса гостей. На сайте реализована возможность посетить виртуальный тур в данную гостиницу, а также оставить заявку на бронирование

Сравнивая цены с другими отелями Красноярска, то они вполне приемлемы и соответствуют уровню сервиса гостиничного комплекса.

На сегодняшний день гостиница располагает 99 номерами (109 мест) различных категорий:

- 4 гранд люкса;
- 2 бизнес люкса;
- 5 люксов-комфорт;
- 21 люксов классических;
- 10 люксов классических(две кровати);
- 7 студий комфорт;
- 10 студий;
- 33 одноместных-улучшенных;
- 7 одноместных-стандартных.

Завтрак входит в стоимость номера. Номера в гостинице оснащены всем необходимым для комфортабельного проживания отдыхающего: телефон, телевизор, спутниковое телевидение, Интернет, WiFi, холодильник, сейф, мини-бар, фен, халат и тапочки.

На первом этаже гостиницы располагается стойка приема и размещения, лобби-бар, салон красоты, пункт обмена валюты, сувенирный киоск и камера хранения. В цокольном этаже находится Оздоровительный Центр с тремя саунами, джакузи, тренажерным залом и солярием. На третьем этаже – Кафе-Бар «Премиум» на 20 мест (кухня русская и европейская), 2 банкетных зала на 10 и 35 человек, а на шестом этаже – бизнес-центр с 2 компьютерами для клиентов, конференц-зал на 50 человек, 3 зала для

переговоров на 10, 12 и 16 человек. Перечень предоставляемых услуг постоянно расширяется, а их качество улучшается.

Гостиничный комплекс расположен в исторической части Красноярска, вблизи живописной набережной реки Енисей, в самом центре города. Рядом находятся музей им. Сурикова, Благовещенский собор, Культурно-исторический центр и Большой концертный зал. Особое значение гостиница уделяет вопросам обеспечения безопасности жизни, здоровья гостей и сохранности их имущества. Общественные места оборудованы системой видеонаблюдения, доступ в номера осуществляется при помощи электронных ключей.

Сочетание комфорта, русского гостеприимства и великолепное обслуживание создают все условия для приятного пребывания в гостинице!

Характерен яркий пример Гостиничного комплекса «Яхонт», который расположен в экологически чистой зоне г.Красноярска, в живописном районе Зеленой Рощи, в 15 минутах езды от центра города.

В ГК «Яхонт» 65 номеров, где гостей ожидает уникальное сочетание европейского комфорта и традиционного русского гостеприимства, уютные номера, оснащение и дизайн которых отвечает международным стандартам.

Можно просто после трудовой недели или в конце рабочего дня получить заряд бодрости и энергии в сауне, пройти сеанс массажа. ГК «Яхонт» так же сотрудничает с организациями, которые могут предоставить экскурсии по городу Красноярску и его окрестностям. Вход в гостиницу для гостей отдельный от служебного входа.

Служба приема гостей оснащена зоной для отдыха и зоной для ожидания. Зоны оборудованы креслами, диваном, журнальным столиком. Зоны озеленены и художественно оформлены. В службе приема имеется сейф для хранения ценностей гостя.

Все вышеперечисленные предприятия обладают теми или иными преимуществами перед ООО «Према» Гостиница «Колос». Для наглядности обратимся к таблице 8.

Таблица 8 – Экономические показатели деятельности предприятий гостиничного бизнеса за 2016 г.

Показатель, тыс. руб.

Предприятие	Показатели		
	Выручка	Себестоимость	Прибыль от продаж
Amaks Сити Отель	50 214	30 201	9 672
Hillton Garden Inn Красноярск	55 201	23 910	9 238
Октябрьская	46 790	21 901	5 690
Яхонт-плюс	43 871	35 912	5 982
Колос	18 667	10 445	4 600

Таким образом, из таблицы видно, что показатели ООО «Према» Гостиница «Колос» значительно меньше показателей лидеров гостиничного рынка г. Красноярска. Это подтверждает, что предприятию достаточно сложно конкурировать с данными предприятиями и его нельзя назвать лидером гостиничного рынка города.

Однако вместе с этим можно предположить, что ООО «Према» будет играть важную роль на рынке, так как предприятие находится в самом центре города, а также обладает довольно невысокими ценами по сравнению со своими конкурентами. В совокупности с большим количеством номеров, данные характеристики будут решающими при выборе потенциальных клиентов.

В заключение, для наглядности был проведен SWOT-анализ, для выявления сильных и слабых стороны, а также возможностей и угроз ООО «Према» Гостиница «Колос».

Преимущество SWOT-анализа заключается в том, что он позволяет в правильном разрезе взглянуть на положение предприятия.

Результаты анализа представлены в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Према» Гостиница «Колос»

<p>Внешняя среда</p> <p>Внутренняя среда</p>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение интенсивности въездного потока; -рост привлекательности Красноярска как туристского центра; -рост продаж через Интернет; -формирование культуры отдыха россиян 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> -приход на рынок более крупных гостиничных сетей Красноярска -угроза поглощения сетями; -строительство большого числа гостиниц в г. Красноярске -уменьшение интенсивности въездного туризма -большая конкуренция среди гостиниц одного класса -рост требований клиентов к качеству обслуживания -проблемы квалификацией персонала
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> -известность среди российских и зарубежных бизнесменов -большой опыт на рынке -низкие цены относительно конкурентов -стабильный штат высококвалифицированного персонала -удобное месторасположение 	<ul style="list-style-type: none"> -повышение осведомленности о гостинице с целью привлечения клиентов и повышения загрузки; -расширение спектра доп.услуг; -совершенствование маркетинговой деятельности; -постоянный контроль качества обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> -повышение конкурентоспособности за счет повышения качества обслуживания, введения доп.услуг и формировании лояльности клиентов; -формирование маркетинговой информационной системы
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> -проблемы с качеством обслуживания -низкая эффективность маркетинга -слабая рекламная активность -узкий ассортимент доп.услуг -неудобная и морально устаревшая АСУ 	<ul style="list-style-type: none"> -проведение обучения персонала; -расширение спектра доп. услуг; -привлечение клиентов; -внедрение новой АСУ 	<ul style="list-style-type: none"> - формирование лояльности уже существующих клиентов; -активная рекламная политика; -совершенствование маркетинговой деятельности -мотивация и обучение персонала

Результаты SWOT-анализа показали, что несмотря на наличие жесткой конкуренции на рынке гостиничных услуг в городе, у ООО «Према» Гостиница «Колос» присутствуют сильные стороны, которые позволяют сохранять свои конкурентные позиции на рынке, а именно: большой опыт работы на рынке, достаточно низкие цены, удобное месторасположение в городе. Для усиления своих конкурентных позиций на рынке может использовать свои сильные стороны и расширять спектр дополнительных услуг, осуществлять постоянный контроль за качеством предоставляемых услуг и повышать осведомленность потенциальных клиентов для повышения загрузки и номеров и увеличения объема оказанных услуг.

2 Анализ эффективности системы управления расходами ООО «Према» Гостиница «Колос»

2.1 Оценка финансово – хозяйственной деятельности гостиницы

Общество с ограниченной ответственностью «Према» Гостиница «Колос» является примером классической гостиницы. Расположена в самом центре г. Красноярска, имеет номерной фонд размером 135 номеров стоимостью от 830 – 3 000 рублей, занимает 6 место по количеству номеров г. Красноярска.

Структура управления гостиницей «Колос» - линейно-функциональная. Во главе гостиницы стоит генеральный директор, занимающийся координацией работы всего предприятия. Управляющий гостиницей осуществляет контроль за управлением подразделениями питания, административного и т.д.

В первую очередь гость сталкивается со службой управления номерным фондом. Основные задачи данной службы это регистрация гостей, распределение номеров; ведение реестра состояния номеров, хранение ключей, ведение счета, координация работы горничных, предоставление гостям различной информации по работе гостиницы.

Следующее подразделение гостиницы – это инженерная служба, которая несет ответственность за работу механической, отопительной, электрической, вентиляционной систем, систем водоснабжения, канализации. Она осуществляет профилактический и текущий ремонт не только отдельно взятого номера, но и гостиницы в целом.

В гостинице находится кафе «Трапезная», являющееся подразделением питания. Основные функции подразделения - обеспечение гостям разнообразного и вкусного питания.

Бухгалтерия документально оформляет совершаемые хозяйственные операции гостиницы: снабжение, приобретение товаров, материалов,

расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату, налоги, ведет отчетность предприятия. Также перед бухгалтерией стоит задача по организации контроля за снабжением по объему и ассортименту в соответствии с заключенными договорами, соблюдение норматива, структуры товарных запасов, нахождение путей снижения потерь при хранении, транспортировке и отпуске.

Для более полного представления об экономическом положении гостиницы необходимо оценить динамику основных показателей, эффективность использования основных фондов, оборотных средств, кадровых ресурсов и т.д. (таблица 10).

Таблица 10 – Основные экономические показатели деятельности гостиницы «Колос» за 2015-2016 гг.

Показатели	Год			Отклонение 2016-2015, тыс. руб.	Темп роста, %
	2014	2015	2016		
Выручка, тыс. руб.	14035	14639	18667	4028	127,5
Численность работников, чел	42	42	40	2	104,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	4873	5764	8222	2458	142,6
Рентабельность предприятия, %	6,8	10,2	13,4	3,2	131,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	1540	2569	3895	1326	151,6

Анализируя данные таблицы 7 видим, что выручка предприятия выросла на 4028 тыс. руб. или на 27,5%. Рассматривая динамику изменения выручки можно сделать вывод о росте данного показателя за предшествующие года (рисунок 9).

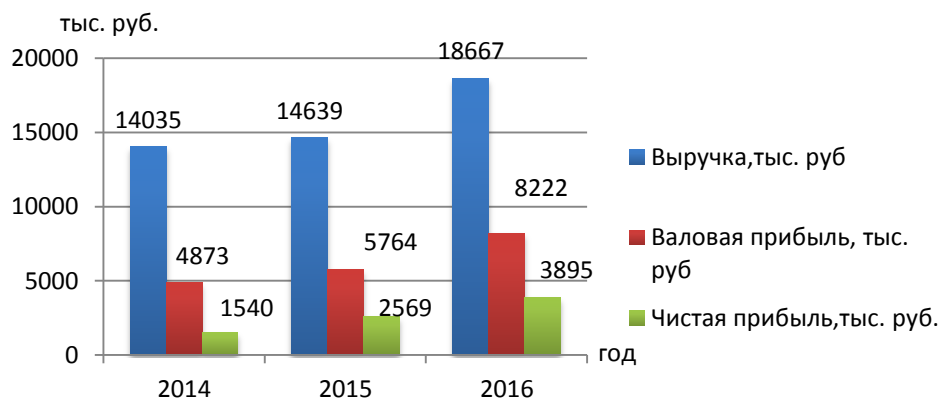


Рисунок 9 – Динамика основных экономических показателей деятельности гостиницы «Колос» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

В целом экономическая деятельность гостиничного предприятия оценивается положительно – наблюдается рост основных показателей.

Следующим шагом рассчитаем показатели эффективности использования ОПФ, а именно фондоотдачу, фондоемкость (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели эффективности использования ОПФ ООО «Према» Гостиница «Колос»

Показатели	2014	2015	2016
Объем выпуска товарной продукции, тыс. руб.	14035	14639	18667
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	3182	3182	3182
Фондоотдача, руб./руб.	4,4	4,6	5,9
Фондоемкость, руб./руб.	0,227	0,217	0,170

Проанализировав данные видим, что наблюдается рост показателя фондоотдачи, что свидетельствует об эффективном использовании предприятием основных фондов. Показатель фондоемкости должен быть как можно меньше. Видим, что данный показатель у предприятия снижается, что является хорошей тенденцией.

Огромную роль в анализе деятельности предприятия играет расчет показателей оборачиваемости, которые позволяют оценить эффективность использования практически всех ресурсов предприятия. Расчет данных показателей представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели оборачиваемости ресурсов ООО «Према» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Выручка, тыс. руб.	14035	14639,0	18667,0
Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	10015	13734,5	17109,0
Средние запасы, тыс. руб.	564	553,5	629,0
Общая величина активов, тыс. руб.	22558	25231,0	29074,0
Период оборота дебиторской задолженности, дни	260,5	342,4	334,5
Период оборота запасов, дни	22,5	22,5	21,7
Оборачиваемость активов, ед.	0,62	0,58	0,64
Оборачиваемость дебиторской задолженности, ед.	1,40	1,07	1,09
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	9162	8875,0	10445,0
Оборачиваемость запасов, ед.	16,2	16,0	16,6
Длительность операционного цикла, дни	282,9	364,9	356,2

Из данных таблицы видно, что некоторые показатели оборачиваемости увеличились на конец 2016 года, некоторые уменьшились. Были рассчитаны такие показатели оборачиваемости, как оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской задолженности, и оборачиваемость запасов, а также была рассчитана длительность операционного цикла в днях.

Более наглядно представить динамику показателей оборачиваемости позволяет рисунок 10.

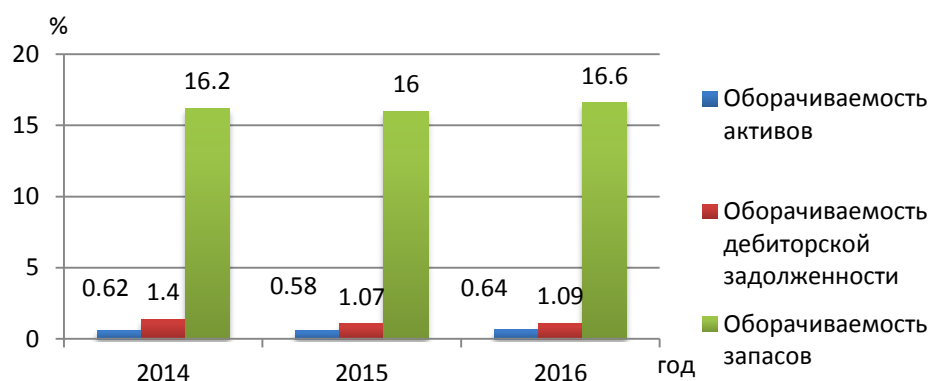


Рисунок 10 – Динамика показателей оборачиваемости ООО «Према» за 2014-2016 гг., %

По данным таблицы 12 видно, что уменьшился период оборота дебиторской задолженности. Данный показатель показывает, сколько в среднем требуется времени для превращения продаж в денежные поступления. Период оборота запасов также уменьшился. Снижение данного показателя может говорить об истощении складских запасов, что может привести к перебоям в производственном процессе. Значение коэффициента оборачиваемости активов в 2016 году увеличилось, что говорит о росте продаж. Длительность операционного цикла достаточно высока, что говорит о рисках ликвидности.

Следующим этапом является анализ рентабельности, который позволит нам оценить финансовую отдачу используемых ресурсов предприятия (таблица 13).

Таблица 13 – Показатели рентабельности ООО «Према» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Общая величина имущества предприятия, тыс. руб.	22558	25231	29074
Собственный капитал, тыс. руб.	21755	24362	28258
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1967	3069	4600
Чистая прибыль, тыс. руб.	1540	2569	3895
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	14035	14639	18667

Окончание таблицы 13

Показатели	2014	2015	2016
Рентабельность активов, %	6,8	10,2	13,4
Рентабельность собственного капитала, %	7,1	10,5	13,8
Рентабельность продаж, %	14,0	20,96	24,64

По полученным показателям рентабельности можно сделать следующие выводы:

- 1) наблюдается рост рентабельности активов, что связано с ростом чистой прибыли, ростом оборачиваемости активов;
- 2) рентабельность собственного капитала также возрастает, что говорит об повышении эффективности использования собственного капитала предприятия
- 3) также растет и показатель рентабельности продаж, что говорит о том что темп роста выручки опережает темп роста затрат.

Рисунок 11 позволяет более наглядно оценить рост показателей рентабельности ООО «Према».

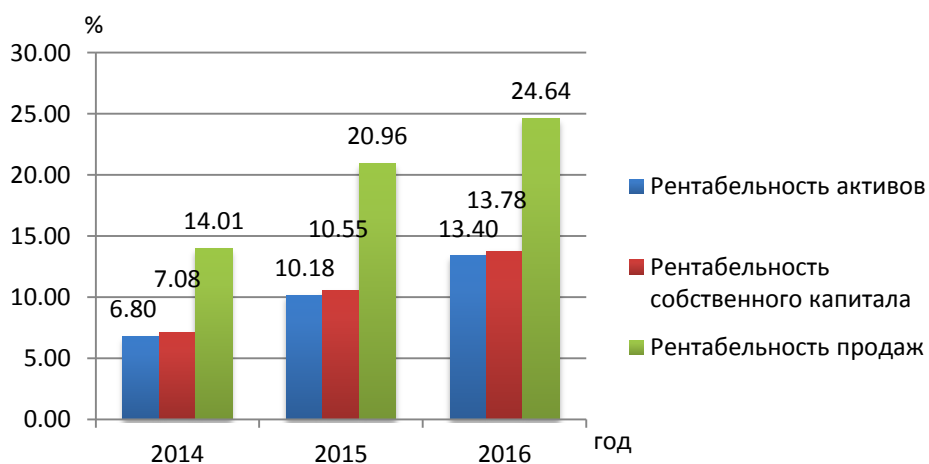


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности ООО «Према» за 2014-2016 гг., %

Заключительным этапом анализа деятельности ООО «Према» Гостиница «Колос» является анализ показателей финансовой устойчивости.

Основными показателями, относящимися к данному разделу анализа являются коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности, индекс постоянного актива.

Расчет данных показателей представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Према» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Величина собственного капитала предприятия, тыс. руб.	21755	24362	28258
Общая величина имущества предприятия, тыс. руб.	22558	25231	29074
Коэффициент автономии, %	0,964	0,966	0,972
Коэффициент финансовой зависимости, %	1,04	1,04	1,03
Коэффициент маневренности собственных средств, %	0,93	0,94	0,95
Индекс постоянного актива, %	0,06	0,05	0,04

Проанализировав полученные показатели, можно отследить, что коэффициент автономии принимает нормативное значение, и также данный показатель имеет тенденцию к росту. Это говорит о том, что предприятие все больше полагается на собственные источники финансирования.

Коэффициент финансовой зависимости больше допустимого значения, равного 0,5, что говорит о том, что у предприятия есть зависимость от кредиторов.

Значение индекса постоянного актива в 2016 не достает до нормативного значения в 0,5, но близко к этому – 0,4, что позволяет сделать вывод о необходимости привлечения долгосрочных заемных средств.

Подводя общий итог анализа экономико-хозяйственной деятельности предприятия, можно отметить как положительные, так и негативные моменты.

К положительным тенденциям можно отнести:

- рост фондоотдачи;
- снижение фондоемкости предприятия;
- увеличение оборачиваемости активов, что говорит о росте продаж;
- рост всех показателей рентабельности, что свидетельствует в общем об эффективной работе предприятия.

Однако существуют и негативные тенденции, к таковым можно отнести:

- снижение периода оборота запасов;
- высокая длительность операционного цикла;
- высокое значение коэффициента финансовой зависимости.

Таким образом, в целом финансово-экономическое состояние ООО «Према» в целом можно оценить как положительное, так как наблюдается рост главных показателей эффективной деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выпускной бакалаврской работы был рассмотрен рынок гостиничных услуг города Красноярска, были выявлены основные тенденции его развития. Было выяснено, что в отрасли существует большая конкуренция, и для того, чтобы сохранять и укреплять позиции на рынке, предприятиям гостиничного бизнеса следует искать новые способы увеличения объема услуг.

Немалое внимание было уделено исследованию проблем и практики управления системы затратами на предприятии.

Была проведена оценка положения ООО «Према» Гостиница «Колос» на рынке гостиничных услуг города Красноярска. В ходе анализа было проведено сравнения изучаемого предприятия с лидерами гостиничного рынка города. Было выяснено, что ООО «Према» Гостиница «Колос» не занимает лидирующих позиций на рынке, но вместе с этим достаточно востребовано за счет низкой цены и удобного месторасположения, таким образом имея способность конкурировать с основными крупными предприятиями гостиничного рынка города.

В рамках анализа экономико-хозяйственной деятельности предприятия было выявлено, что наибольшее влияние на себестоимость оказывают затраты на инвентарь, оплату труда и электроэнергию.

Для снижения затрат предприятия были предложены мероприятия, направленные на снижение затрат по данным статьям, и как следствие, совершенствования системы управления расходами.

В результате внедрения предложенных мероприятий затраты на инвентарь снизились на 94 671 рублей, затраты на оплату труда снизились на 996 тыс. рублей, затраты на электроэнергию снизились на 4,8 тыс. рублей. В совокупности предложенных мероприятия увеличили прибыль от продаж на 14 637 тыс. рублей.

Кроме того, для увеличения объема услуг было предложено проведение широкой рекламной кампании, которая позволит увеличить фактическую загрузку номерного фонда на 12 751 тыс. рублей или на 68,3%.

Было выявлено, что предприятие использует систему управления расходами абсорпшен-костинг. Были проанализированы службы бухгалтерского учета, налогового учета на предприятии, было установлено, что на предприятии отсутствует система управленческого учета.

Результаты, полученные в ходе выполнения бакалаврской работы свидетельствуют о достаточно высокой эффективности предложенных мероприятий и повышении эффективности управления затратами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Постановление Правительства РФ от 25 апреля 1997 № 490 « Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 2 октября 1999 г., 15 сентября 2000 г., 1 февраля 2005 г.)
- 2 Актуальные проблемы гостиничного бизнеса: сайт. Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-211426/0> (дата обращения: 22.04.2017).
- 3 Амирова М.Г. Организационно-экономические основы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса / М.Г. Амирова // Махачкала. – 2014. - 163 с.
- 4 Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010-2014 гг : прогноз на 2015-2019 гг. Режим доступа: http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf.
- 5 Арбузова Н.Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.Ю. Арбузова // – Нижний Новгород. – ШТРИХ. – 2012. - 238 с.
- 6 Артеменко В.Г. , Беллендир М.В. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир // М.: - ДИС. – 2012. - 185с.
- 7 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет // М.: Финансы и статистика. – 2013. - 245 с.
- 8 Берколайко М.З. Модифицированный метод дифференциации издержек / Берколайко М.З. // Энергия. – 2016 . - с.6.
- 9 Булаев С.В. Определяем расходную часть бюджета гостиницы / С.В. Булаев // Туризм и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2013. - 181 с.
- 10 Быстров С.А. Финансовый туризм в менеджменте: учеб. пособие / С.А. Быстров // СПб.: Издательский дом «Герда», 2012, 240 с.

- 11 Вагапова А. Методы учета затрат и калькулирования продукции / А. Вагапова // Финансовая газета. – 2004, 210 с.
- 12 Вакуленко Р.Я. Управление предприятием гостиничного бизнеса: учеб. пособие / Р.Я. Вакуленко, О.В. Каткова, О.В. Кочкурова, С.М. Шевченко //– Н. Новгород: НГПУ, 2013, 314 с.
- 13 Вахрушина М. Управленческий анализ поведения затрат / М. Вахрушина // Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь – 2001. - 20 с.
- 14 Войко Д. Система бюджетирования при формировании учетной политики организации / Д. Войко // Финансовая газета. -2012. - 32 с.
- 15 Воронова Е.Ю. Взаимосвязь динамики затрат и изменений объема производства / Е.Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. - 2013. - 50 с.
- 16 Голубев Г.М. Тенденция развития туристской отрасли в современных условиях / Г.М. Голубев, Е.В. Сазонова // Петербургский экономический журнал. – 2014, №3. - 236 с.
- 17 Гостиницы на перепутье. Состояние гостиничного рынка Сибири. Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-104523/0/> (дата обращения: 11.04.2017).
- 18 Гостиничная статистика. Режим доступа: <http://guest-marketing.com/gostinichnaya-statistika/#more-2145049>
- 19 Гостиничный рынок Красноярска вырос на 15 % за год // Деловой квартал : сайт. Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/gostinichnyj-rynok-krasnoyarska-vyros-na-15-za-god-236852811>
- 20 Грузинов В.П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов // Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ. - 2013. - 132 с.
- 21 Дручевская Л.Е. Перспективы и особенности развития гостиничного бизнеса в России / Л.Е. Дручевская // Сервис в России и за рубежом. - 2013, №6,. - 91 с.
- 22 Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика / С.В. Дыбаль // СПб: ИД «Бизнес проект». - 2012, . - 321 с.

- 23 Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова // М.: Новое издание. – 2014. - 207 с.
- 24 Зарипов В.М. Содержание понятия экономически оправданные затраты / В.М. Зарипов // Бухгалтерский учет №8 . – 2013. - 210 с.
- 25 Иванов В.В. Гостиничный менеджмент / В.В. Иванов, А.Б. Волов // М.: ИНФРА-М. – 2012. - 240 с.
- 26 Илюхина Н.А. Современные методы калькулирования себестоимости и учета затрат / Н.А. Илюхина // Аудиторские ведомости. - 2014. - 34 с.
- 27 Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы процедуры / О.Д. Каверина // - М.: Финансы и статистика. – 2013. - 132 с.
- 28 Каурова О.В. Роль затрат в управлении коммерческим предприятием / О.В. Каурова, Л.О. Завальнюк // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2012, №6. - 68 с.
- 29 Кириллова Л.Н. Мониторинг издержек как инструмент антикризисного управления / Л.Н. Кириллова // Экономический журнал № 21. - 2012. - 128 с.
- 30 Кобяк М.В. Совершенствование управления деятельностью предприятий гостиничного бизнеса / М.В. Кобяк // монография М.: Издатель Степаненко. - 2012. - 181 с.
- 31 Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова // – М.: Финансы и статистика. - 2012. - 511 с.
- 32 Костюкова Е.И. Формирование информации о затратах организации в целях их оптимизации / Е.И. Костюкова, Т.А. Башкатова // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2012, №7. - 70 с.
- 33 Лесник А. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходами и расходами: учеб. издание / А.Лесник / - М.:ИНФРА. – 2012. - 271 с.
- 34 Либерман И.А. Управление затратами: учеб. пособие для вузов / И.А. Либерман // М.; Ростов н/Д. - 2014. – 629 с.

- 35 Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. пособие / Н.П. Любушин // М:ЮНИТИ-ДАНА. 2012. - 420 с.
- 36 Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие / В.И. Макарьева //—М.: Финансы и статистика. - 2012. - 304 с.
- 37 Маркарьян Э.А. Финансовый анализ: учеб. пособие / Э.А. Маркарьян, Г.Т. Герасименко //—М.: Приор . – 2012. - 349 с.
- 38 Морозова Н.С. Формирование конкурентной среды в туризме / Н.С. Морозова // Вестник российского государственного торгово-экономического университета №12 . – 2012. - 110 с.
- 39 Наумова О.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Наумова // -М.:ИНФРА-М. – 2012. - 136 с.
- 40 Нехватка кадров - основная проблема гостиничного бизнеса в России. Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/>
- 41 Никольская Е.И. Актуальные проблемы развития гостиничного бизнеса / Е.И. Никольская, Е.М. Титиевская // Путь науки № 6 . – 2014. - 60 с.
- 42 Обзор рынка гостиничных услуг в «городах-миллионниках» РФ // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа : http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf
- 43 Обзор рынка гостиничных услуг. Режим доступа : http://www.marketcenter.ru/content/document_r_F34733B5-9B7E-478A-B159-2FC1A355C892.html (дата обращения : 12.02.2017)
- 44 Пицм А. Всемирная энциклопедия управления в сфере индустрии гостеприимства / А. Пицм // Оксфорд:Баттервос-Хейман. – 2013. - 340 с.
- 45 Платонова Н. Формирование себестоимости в системах учета затрат / Н. Платонова // Финансовая газета. – 2013. - 42 с.
- 46 Попов Л.А. Управление расходами гостиничного предприятия в условиях кризиса / Л.А. Попов, Е.Ю. Никольская // М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова. - 2012. - 180 с.

- 47 Приказ Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 г. № 86 « Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения»
- 48 Редченко К. Управляем затратами с помощью standart-costing / К. Редченко // Двойная запись № 81. - 2011. - 43 с.
- 49 Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях / А.Ф. Рогачев // Управление экономическими системами. - 2014. - 143 с.
- 50 Рынок гостиничной недвижимости Красноярска за 2014 год // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf>
- 51 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая // М.: Минск ИП Экоперспектива. – 2013. - 211 с.
- 52 Сергеев И.В. Экономика предприятия: учеб. пособие / И.В. Сергеев // - М.: Финансы и статистика. – 2015. - 367 с.
- 53 Слуцкий М.Л. Сегментарный анализ как инструмент управления прибылью и затратами / Слуцкий М.Л. // Финансовый менеджмент. 2013,с.47-54
- 54 Смирнова Н. Как найти лишние издержки / Н. Смирнова // Консультант.- 2012. - 508 с.
- 55 Соболева Е.А. Финансово-экономический анализ турфирмы / Е.А. Соболева, И.В. Соболев // М.: Финансы и статистика. – 2013. - 410 с.
- 56 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова // –М.: Перспектива. – 2012. - 610 с.
- 57 Танашева О.Г. Анализ затрат и финансовых результатов деятельности коммерческих организаций / О. Г. Танашева // ЧелГУ. – 2012. - 123 с.
- 58 Темный Ю.В. Экономика туризма: учебник / Ю.В. Темный, Л.Р. Темная // –М.: Финансы и статистика. – 2014. - 410 с.

- 59 Трофимова Л.И. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / Л.И. Трофимова //—М.: Перспектива. - 2012. - 461 с.
- 60 Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Э.А. Уткин // -М.: Издательство Зерцало. – 2015. - 272 с.
- 61 Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов //—М: ЗАО Издательство «Экономика». – 2015. - 510 с.
- 62 Фридман П. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / П. Фридман // М.: ЮНИТИ. – 2013. - 165 с.
- 63 Хамидуллина Г.Р. Управление затратами: Планирование. Учет. Контроль. Анализ издержек обращения / Г.Р. Хамидуллина // - М.: экзамен.- 2013 – 350 с.
- 64 Хоружий Л.И. Управленческий учет затрат / Л.И. Хоружий // Аудиторские ведомости. – 2012. - 39 с.
- 65 Черевичко Т.В. Экономика туризма: учеб. пособие / Т.В. Черевичко //— М.: Дашков и К. – 2012. - 201 с.
- 66 Чечевицина Л.Е Экономика предприятия / Л.Е. Чечевицина // Ростов н\Д.:Феникс. – 2013. - 321 с.
- 67 Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / А. Д. Чудновский // . – М.:Юркнига. – 2014. - 448 с.
- 68 Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет // -М.: ИНФРА-М.- 2012. - 431 с.
- 69 Щербина А.В. Финансы организаций / А.В. Щербина // -Ростов н\Д: Феникс. – 2015. - 201 с.
- 70 Яковлев Г.А. Экономика современного туризма: учеб. пособие / Г.А. Яковлев // - М.: РДЛ. – 2013. - 278 с.